

## 『ソーシャルビジネスによる地域活性化』

講 師 一般社団法人 ソーシャルビジネス・ネットワーク  
専務理事・事務局長 町野弘明

指導教員 准教授 五石敬路

日 時 平成 28 年 1 月 15 日 18 時 30 分～21 時

場 所 梅田サテライト 6 階 (107 号室)

議事録員 M1 望月良男

---

〈はじめに〉

昨今、「東北の復興、地方創生、一億総活躍」等の取組の中でソーシャルビジネスが引き合いに出されることが増えてきている。

元々ソーシャルビジネスとは何か？

そして、それに基づいてソーシャルビジネスネットワークという組織で進めている事とは？

延いてはソーシャルビジネスで何ができるのか？

これらを知ってもらえるよう話を進めたい。

### 1. ソーシャルビジネスについて

社会課題を解決するためにビジネスの手法を用いて取り組むもので、①社会性を持つことが一つの要件である。(環境問題や福祉、教育の課題等) もう一つは②事業性という意味で、そこには必ずビジネスという形をとり収益を生み、継続的に活動が進められる事業モデルがあることが必要である。最後に③革新性ということで、ビジネスである以上そこには色んな競争があり、競争優位性がないと継続できないことになり、イノベーションが必要になる。

事業性と社会性を大きな軸で捉えると、事業性の高い一般企業と社会性の高い事業型 NPO や慈善型 NPO の間に挟まれるような形で社会志向型企业としてソーシャルビジネスは位置付けられる。

そういう整理の中で、我々(ソーシャルビジネス・ネットワーク)が取り組んでいることを紹介したい。そもそも 5 年前の東北の震災直前に設立され、全国でソーシャルビジネスの活動をされている事業者が集まり、ソーシャルビジネスを広げて行こうと、経

済産業省とも相談をしながら立ち上がった団体で、日本初で日本発による経済団体と位置付けられているが、欧米では既にそういったネットワークがある。

事業概要は、「1. ソーシャルビジネス拡大推進事業」として、ソーシャル・アントレプレナー・ギャザリングのイベントや、ポータルサイトの作成、障害者雇用の研究会開催などがある。「2. ソーシャルマーケティング促進事業」としては、CO2オフ生活推進委員会の取組、「3. ソーシャルビジネス大学事業」の学び育てる事業も行っている。

主要構成メンバーは、全国に200団体であり、事例を紹介したい。

### 事例①大地を守る会

#### ・有機野菜の流通販売

「農薬による環境汚染が社会問題化した1970年代に、有機農業を広めることを目的として設立された環境NGO。日本で初めて、商業ベースで有機野菜の販売を開始、1977年にはNGOの理念実現のため、株式会社「大地」を設立。1985年に日本初の有機野菜個別宅配を開始した。2015年3月時点で会員数約24万人、売上高約136億円となっている。」

○当初は市民運動から始まった。

○上場も視野に入れている。

○ローソンとも提携し、中国にも展開を広めている。

### 事例②アットマーク・ラーニング

#### ・生徒・学生の自立的学習の支援

「対面と端末を通じて生徒・学生の自立的学習をサポートする会社。米国で急増するホームスクーラー（在宅学習者、全米で約240万人）が徐々に日本でも増えてくることを想定して1999年に創業した。アットマーク・インターハイスクール、美川特区アットマーク国際高等学校といった高校事業を核として、中高一貫通信学校への取り組み、他の学校法人系全日制高等学校や専門学校への経営参加による技能連携事業や各種業務受託事業、学習コーチをはじめとした指導者育成事業、日米両国の単位を発行できる国内唯一の学校として海外での単位授与事業を推進している。福岡県田川郡川崎町で、アットマーク明蓬館高等学校を展開。」

○国家戦略特区で年4日の登校で卒業資格を得ることが出来る環境を実現している。

○学校法人ではなく、株式会社が運営しているので授業料は高めだが、指導が手厚い教育が実現している。

○中高一貫はこれからの取り組みである。

### 事例③IKEUCHI ORGANIC

・環境を破壊しない「風で織るタオル」の製造・販売

「1999年、愛媛県今治市のモノづくりの従事するタオル会社の理想&夢物語として発表した環境と安全にこだわるファクトリーブランド『IKT』は口から口へと支持を拡大し、現在では『風で織るタオル』の愛称を与えられ、成長を始めた。今では、欧米においても The Purest Towel In The World と高く評価され、多くの愛用者を獲得している。」

○21世紀前からの取り組みで100%風力発電の電力で作りますということを徹底し、赤ちゃんが口に入れても大丈夫（国際レベルでも）というような安全性を担保している。

○当時、小泉総理が就任演説で「今治に凄い会社がある」と言った。それをメディアが取り上げ大変な騒ぎになったエピソードがある。

#### 事例④中村ブレイス

・過疎地域における福祉用具開発・製造事業を基盤にした地域振興プロジェクト

「人口約400人、過疎化の進む島根県大田市大森町で35年前に創業し、義肢装具・人工乳房などの人体補正具の開発・製造を行っている。世界的評価も高い技術であり、国際特許も有する。地域での安定した雇用を生み出すほか、利益を地域の街並み再生・保存・石見銀山遺産継承、国際交流に活用している。」

○福祉ビジネスの収益を更に地域再生のビジネスに繋げて行き、今や観光客がたくさん訪れている。現在ではカンボジアなど、海外で地雷によって義肢義足が必要となった子供たちに竹を使い義肢義足を低廉な価格で販売するモデルを展開している。

## 2. ソーシャルネットワークの東北復興支援に関する取り組み

○東日本大震災という巨大な社会課題が立ち上がったので、これをどう解決していくかということ、思考錯誤しながら取り組んできた。被災地の復興が成り立てば、全国の厳しい状況におかれている過疎地にもモデルとして生かし得るものだと考えながらやってきた。

○人口が2万4千人の陸前高田市では、地盤のかさ上げをするため山が切り取られ、土をベルトコンベアで運び盛土がされているが、まだまだ時間がかかる、そんな状況である。

### ①復興推進プラットフォームの構築

・よそ者が受け入れられない環境があったことから、地元の経営者の方々と、市役所のバックアップで復興まちづくり会社を設立し、仮設商店街を作ることから始め雇用創出を広げていき、市民ファンドでの資金などを組み合わせ活動を展開した。

・岩手大学の先生、地元NPO等にも参加してもらい、「住民協議会・まちづくり協議

会」を産官学民の連携で立ち上げ、市長と共にノーマライゼーションという言葉がいない町を目指し、みんなが仕事を持てるような町づくりや、復興ブランドに頼らないブランドづくり、プロジェクトを進める中でのツーリズムを創って行こうなどに取り組んできた。

## ②公的資金を活用した開発事業

- ・雇用創造、起業支援（インキュベーション）事業では、陸前高田と釜石を中心に 60 社の起業及び事業開発を支援。
- ・西日本を中心に 140 名のインターンシップを派遣
- ・総務省と共に、「緑の分権改革被災地復興モデル事業」で気仙杉を活用した商品開発事業の取り組み。
- ・被災地の記憶や災害経験の継承を目的としたアーカイブ事業。
- ・被災地の地域同士、横のつながりの場をつくって行くための「ソーシャルビジネス復興フォーラム」を経済産業省と開催。

## ③被災地の事業者と、ソーシャルビジネス事業者との連携事業

- ・被災地のパソコン教室ワープロラインを通じた、ベネッセ学習教材のオンライン校正業務の被災者への提供。被災地に雇用を生み出す。（大船渡のテレワーク）
- ・あすなろホーム×スワンペーカーリー（ヤマト運輸の子会社）による、被災地の障がい者作業施設コラボ商品「あすなろマドレーヌ」の開発。一本松などの焼き印をつけた土産物として販売。
- ・東北のこだわりの生き方、モノに出会い、新たな暮らしの価値観を提案する EC サイト「りくぜんスタイル」の立ち上げ。

## 「箱根山テラス」について

- ・宿泊研修施設を 2014 年秋にオープン。総工費 2 億円で、美しい広田湾を臨む大きなテラスが自慢の施設。

## 「新しい東北」先導モデル事業について（アイエスエフネットグループの取り組み）

- ・IT系の人材派遣から始まった会社で、3000 名の従業員の中の 1000 名が就労困難な事情を抱えた方々を雇用し売り上げを拡大中。今やアジアにも展開。
- ・スマホ製作過程など膨大な単純作業を正確にこなす等、障害を持っている方々だからこそその業務を切り出し、マッチングすることで成果を上げている。コールセンター業務も身体障害を持つ方々の方が能率が高い。障害を持っていることを逆手にとって業績を上げている会社であり、注目をされている。

### 3. 今後の取組み予定

「シフトラボ」社会実験・仕事体験工房の取組み計画を立てている。

#### 2つのビジョン

ボランティア元年と呼ばれた阪神大震災から20年、ソーシャルビジネス元年を掲げた東日本大震災から間もなく5年。東北ならではの人と人との絆や自然と共生する智慧などを再評価し、改めて復興を有形無形に形にしてみる創造的復興のトライアルを行ってきた。

①そのトライアルを経験値として「この間に改めて注目された絆と智慧に基づく社会的行動動機や社会的報酬による精神的自立を深め、改めて資本主義的な利益主導型の生き方・働き方ではない、利他・贈与の精神に根差したソーシャルなワークライフスタイルが心地良いと感じる生き方・働き方で共創・協働する“ソーシャルキャリア”豊かな人材を増やしていく」

②そのような人材が生きるような「地域独自の社会的共通資本と価値観に基づくバリューチェーンによるソーシャルビジネスの産業創生や、共感・信頼による自律分散組織＝アソシエーション型の住民・事業者自治の実験・実現を図る事を、地域経営における自律的な新社会システムの再構築という位置づけのソーシャルタウン・モデルとして全国に水平展開していく」

#### 「事業の背景」

この間社会現象として、NPOブーム・社会企業家ブームなどと言われてきたが、あまり意識されないまま終わってしまうのではないかという懸念がある。

カネやモノの利便性や効率性を重視する生活や仕事に疑問を持ち、内発的に不安や不満を感じている中高年の大きな人材層が存在している中で、社会の役に立つことは出来ないかという流れがある。

#### 「事業目的」

ヒトの生き方・働き方に新たな社会的な貢献と価値を積み重ねていく“ソーシャルキャリア”を形にする“仕事体験”の窓口とヒトの力で社会課題をビジネスにより解決する自立・自治型地域経営のマチソーシャルタウンを形にする社会実験を導く道案内を提供することをこの事業の目的としている。

巨大な震災が起きないと、というよりはもう少し社会課題に触れていけるような取り組みを考えている。

#### 「シフト事業とサービス」

ヒト→ソーシャルキャリア形成、マチ→ソーシャルタウン創生、コト→ソーシャルア

クシヨソ展開、これらの取組みを①仕事体験事業と②社会実験事業の2つで進めて行こうと考えている。

#### ① 仕事体験事業

- ・ 一日職場体験「ワンデイ・シフト」

(ソーシャルビジネス事業者のところで葉っぱビジネス等を体験)

- ・ 3~5日のインターンシップ

○ ソーシャルな合同イベントや、個別のマッチングなど様々なバリエーションが生まれていて、ソーシャルビジネスで起業しなくてもこのような領域に関わることが出来る状況になっている日本に道案内が出来ればいいと考えている。

#### ② 社会実験事業

「ソーシャルタウンづくり」

- ・ フェアトレード、再生可能エネルギー等の人材育成の塾を開設。

- ・ 継続的に風化させない仕組みづくりを考えている。

○ 研修等、企業もこのサービスを使いたいとの話が進んでいる。徐々に経験を積んでもらえるようなキャリアパスを創っていければと考えている。

○ いくつかの自治体とも話が進んでおり、うまく予算を使いながら官民連携でキャリアパスづくりを本格的に進めたい。

### 《質疑応答》

Q. ターゲットのところで「プレシニア」という言葉が出たが、何歳くらいのことを指すものか？

A. 微妙な言葉づかいだが、40代、50代を意識して使っている。60歳を超える方々も対象とはしている。いきなりソーシャルな領域を60歳から始めるというのも難しいので、徐々にということで40~50代の皆さんに計画的にやってもらうのがいいのではないかと考える。

Q. 子育て支援のNPO経営をしている。私たちは社会課題を解決するためにから始まったが、人を活躍させねばならないことから始まっているような印象を受けた。常に人材不足で私たちは悩んでいるので、不思議な感じがする？

A. どこも人材不足。ソーシャルのところから入る方とビジネスからの方がいる。人のマッチングの要素が非常に大きいと感じている。

Q. 思いだけで組織運営は出来ない。地域社会や自分自身の満足の為にという人の納得価格とは？例えばこれまで月収40万円の方がソーシャルな領域で月収10~20万円で働けるのか？ソーシャルビジネスの組織運営の上で、どういう風に考えて行けば

良いのか？

- A. 人的な投資をどう計画的に考えられるかになる。事業の展開における規模拡大により人件費の確保等がうまく行っているところが成功事例である。ソーシャルビジネスにおいては心の共感、満足が軸になることが強みでもあるので、それらをどう活かしていけるかだ。
- Q. 海外では給料が少なくなるリスクがありながらも、突然ソーシャルビジネスを始められる例がよくあると思うが、日本の場合、ソーシャルビジネスへのかかわり方としては、企業の本業をやりながらスキルを活かすやり方が多くて、これまでの収入を犠牲にしてソーシャルビジネスに転職するケースはあまりないのでは？
- A. 日本では、70年代の公害問題に端を発して企業が社会貢献の意識が高まってきたという歴史があり、守りの社会貢献の文化があった。しかし、現在はキャンペーン型で社会貢献をPRするなどの攻めの社会貢献の流れがある。  
グローバルなコンサルファームからソーシャルビジネスの転職率が高い。社会貢献を業務として行う中で、単純なお金儲けでは飽き足らないというマインドが醸成され、普通のビジネスよりソーシャルビジネスで社会が良くなっていくことをやろう、という流れが強くなってきていると感じる。
- Q. ソーシャルインパクト、SROI等指標があるが、質的な指標で明確な投資からのフィードバックをどう評価するか難しいと考えるが、現場ではどんな風を感じていらっしゃるのか？
- A. ソーシャルビジネスを特に金融機関がどう評価するかという課題がある。まず、ファイナンシャルリターンがどうあるかという評価をすることは一つある。  
ソーシャルリターンをどう評価するかが非常に難しい。  
公的支出をどれだけ減少させることが出来るか等SROIの指標では図り切れない領域がソーシャルビジネスにはある。広い領域を評価できる国際的な指標はつくられていないのが現状である。社会性を定量的評価ではなく、定性的な評価をして行こうと取り組んでいる。
- Q. 理念共有が強くなっているということか？
- A. 理念の共有ということもある。  
多様化する課題領域を絞り込み、どれだけ達成できたのかを評価していくというやり方です。
- Q. ソーシャルビジネスをしている側のリターンとはどんなことか？
- A. 自分たちが社会貢献に繋がっているのかの満足感を得れるか。その達成が社会評価に繋がればステークホルダーからの評価が高まり、それが事業者の満足にも繋がるということだと思う。

Q. 講師先生はソーシャルビジネスをどう捉えているか、世界観をお聞かせ下さい？

A. ソーシャルビジネスと一般のビジネスの線引きをするべきだという意見はある。

我々は線は引かないというのが結論だ。

ソーシャルビジネスという言葉を使うことによって、生活とビジネス、困難な社会と収益中心のビジネス領域を融合させることで社会のバランスを担保していけるかを運動として捉え取り組んでいる。なので、ソーシャルビジネスという言葉が無くなれば、バランスのとれた社会になっているということだと考えている。

Q. 労働者協同組合ワーカーズコープの「株主の発言権を一人一票に」とみんなで経営参画する働き方そのものを変えて行こうという運動があるが、ソーシャルビジネスでは社会全体の企業のサービスの在り方や、働き方を変えようという意味があるのか？

A. 企業経営みたいな捉え方をすると、ステークホルダーの優先順位はどのなのかという話になる。事例の「大地を守る会」では10万人顧客のうち2万人が株主だ。そのまま上場しようとしている。丸一日かけて株主総会をしていて、原発やTPP問題もそこで徹底的に議論され、組織戦略や事業計画が立てられている。壮大な実験がなされており、新しい組織経営モデルをつくろうとしている。

一般企業が社会的評価の緊張感にさらされている状況の中で、ソーシャルな組織戦略を取り入れ、社会的評価をどう上げていくかという話だと思う。

Q. 15年前にまちづくりのNPOを立ち上げ取組んでいる。ビジネスとして従業員に給与も支払うことが出来ているが、一方ソーシャルビジネスという意味において、どこまで社会に貢献できているだろうか自問自答している。

先ほどソーシャルビジネスにおいて公的支出を減少させるお話があったが、NPOが行政からの安い値段で事業の下請け的なところがあり、悩ましいところもある。ソーシャルビジネスの今後の在り方で、多分野があるNPO等が、一つの集まりとして提言をしていくような動きは今後生まれて来るものですか？

A. ソーシャルビジネスでどこまで社会課題を解決できるのかは難しいバランスの問題だ。複雑化する社会課題を、どこまでが税金による行政が担うか、一方、受益者負担のビジネスが解決できるのかという、行政とビジネスのシェアが大切な課題になる。行政とソーシャルビジネスセクターがイコールパートナーの立場になることが望ましいが、政策提言が行えるような体力をつけることも必要である。その上で、行政と共に地域の設計をし、モデルを作っていけるかだと思う。

Q. 私も行政の下請けになっているという課題は感じている。日本のソーシャルビジネ



スの場合は圧倒的に補助金に頼っていて、制度上下請け感はぬぐえない。

東北の場合は、徐々に力をつけ行政に提言できる活動も出来てきている。また、東北は補助金が潤沢なのでうまく行っているが、補助金が殆ど出ない他の過疎地にこの東北モデルが通用するものなのか？

- A. 確かに東北ではハードの補助金がダブついているように見える。ただ復興庁の予算の中でもソフトの補助金は5年で殆どなくなる。この中で創造的な復興モデルが作れば他の地域のモデルになるのではと考えられていたが、それが作り切れていないまま、集中期間が過ぎようとしている。そんな中、我々は創造的復興のいくつかのビジネスモデルをつくろうとしている。まだまだ実験中であるが、今の被災地でそれらが出来ると、他の過疎の町でも出来るのではないかと考えている。

Q. 素敵な箱根山テラスは利用できますか？特別な予約の方法等あるのですか？

A. 一般的な宿泊施設です。どなたでも、普通にネットなどでどうぞ。

Q. 一度行ってみたいです。

A. 是非とも。

以上